



# La gestion par affaire et pilotage de la performance des organisations industrielles

Michel Pendariees

## ► To cite this version:

Michel Pendariees. La gestion par affaire et pilotage de la performance des organisations industrielles. COMPTABILITE, CONTROLE, AUDIT ET INSTITUTION(S), May 2006, Tunisie. pp.CD-Rom. halshs-00558240

**HAL Id: halshs-00558240**

**<https://shs.hal.science/halshs-00558240>**

Submitted on 21 Jan 2011

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

## **La gestion par affaire et pilotage de la performance des organisations industrielles**

**Michel PENDARIES**

Enseignant chercheur

Ecole Supérieure de Commerce & Technologie de Toulon

Campus de la grande Tourrache

83000 TOULON – La GARDE

Tel : 04 94 22 8916

Télécopie : 04 94 22 81 15

Email : [michel.pendaries@var.cci.fr](mailto:michel.pendaries@var.cci.fr)

Doctorant au CRET LOG – Aix Marseille II

Tel portable : 06 07 04 15 15

## Résumé

« Dans les systèmes industriels où les produits sont conçus et réalisés en fonction des spécifications des clients, la notion d'affaire est l'entité de base de la gestion industrielle »<sup>1</sup>. Aujourd'hui, la recherche de solutions globales « sur mesure », prime sur la fourniture d'un catalogue de « belles solutions », comme réponse au client. Pour être performante, l'entreprise industrielle doit s'organiser par « affaire ». Ce qui lui permet de mieux s'adapter et maîtriser la complexité croissante des marchés. Pour cela, elle a su faire évoluer ses structures organisationnelles vers un certain degré d'« hybridité » entre processus verticaux (fonctionnels, allocation de ressources, décisions) et horizontaux (activités transversales, projet, actions) car « l'entreprise horizontale favorise la diversité, la créativité et la réactivité au sein des équipes. L'entreprise du futur sera probablement une entreprise hybride »<sup>2</sup>. Si l'organisation par « affaire » favorise la création de valeur, elle implique un pilotage particulier qui a été confié jusqu'à présent au responsable de projet. La dernière décennie a vu se créer un nouveau métier au sein des fournisseurs industriels, celui d'ingénieur d'affaires ou de développeur d'affaires. Simultanément, un processus nouveau est apparu : le processus « affaires ». Il se distingue du processus « projet » par sa continuité dans le temps et par sa fonction de « créateur de valeur » au profit des *stakeholders*. L'affaire, en tant qu'*unité de globalisation et de coûts*, serait le maillon pertinent pour faciliter la mise en œuvre d'une stratégie. Par contre, le processus « projet » est limitée dans le temps et sa fonction est davantage celle de « producteur de valeur » au profit des *shareholders*. Fort de ce constat, quelles sont les caractéristiques d'un système de pilotage du processus de création de valeur adapté à cette nouvelle donne ? Quelles performances mesure-t-on et comment les mesurer ? Va-t-on vers un système « intégré » de contrôle de gestion au niveau des opérations du processus « affaires » afin de faciliter les arbitrages en temps réel des acteurs de l'organisation ? Le système doit-il être davantage tourné vers l'action que vers la prise de décision ? Dans l'affirmative, quelles seraient les caractéristiques de ce système ? Quelle sera l'évolution des responsabilités et des compétences du métier d'ingénieur d'affaires au sein des entreprises industrielles à l'avenir ? C'est à ces questions que nos travaux de recherche tentent de répondre.

## Mots clés

Affaire, projet, pilotage, valeur, organisation, performance, innovation

---

<sup>1</sup> JC.TARONDEAU, 1998

<sup>2</sup> F.OSTROFF, 2001

# La gestion par affaire et pilotage de la performance des organisations industrielles

## 1. INTRODUCTION

Cette présentation fait partie du travail plus général d'un projet de thèse dont l'étude porte sur l'évolution du système de contrôle de gestion dans le pilotage de la performance des organisations industrielles innovantes gérées par affaire (fournisseurs de 1<sup>er</sup> et 2<sup>ème</sup> rang) et ses interactions avec le métier d'ingénieur d'affaires.

Le mode de gestion par affaire est devenu une pratique courante de nos jours dans les entreprises industrielles. Face aux mutations rapides de l'environnement, l'entreprise industrielle met en œuvre un processus continu de création de valeur afin de répondre avec *effectivité*<sup>3</sup> aux besoins de ses clients. Les travaux présentés portent sur les premiers résultats de l'étude des caractéristiques du système de pilotage de ce processus et de ses influences sur les changements organisationnels.

Le concept central sur lequel porte notre recherche est « l'affaire ». Une des raisons qui nous pousse à nous intéresser à l'affaire, c'est qu'elle tend à se généraliser en tant qu'unité d'activité. En évoquant l'affaire, JC.Tarondeau<sup>4</sup> nous dit que « *dans les systèmes industriels où les produits sont conçus et réalisés en fonction des spécifications des clients, la notion d'affaire est l'entité de base de la gestion industrielle* » et qu'« *il semblerait que ce type d'approche s'étende à de très nombreux domaines. L'affaire tendrait à détrôner l'exercice ou l'organisation comme centre de globalisation et de pilotage des performances et des coûts* ».

Ceci nous a conduits à nous questionner sur les spécificités du système de pilotage du processus de construction des affaires et ses interactions avec les évolutions de l'organisation. Nous nous sommes attachés à comprendre ce qui favoriserait la création de valeur et l'apprentissage organisationnel dans la structure du système de pilotage.

### 1.1. DEFINITIONS PREALABLES

Afin de faciliter la compréhension du lecteur et les limites de notre étude, certaines définitions nous paraissent utiles d'être fournies, en particulier concernant les notions de projet, d'affaire et le métier d'ingénieur d'affaires. L'affaire n'est pas un terme utilisé ici dans son acceptation comptable (gestion analytique) ou comme le suivi d'une commande en gestion industrielle. Pour cette raison, nous pensons devoir apporter des précisions sur ce qui distingue les notions de projet et d'affaire dans notre sujet d'étude.

Selon, A.Hatchuel et B.Weil (1992) un projet se définit comme « *le processus de rationalisation de l'action* ». Nous apporterons la distinction suivante. Si la construction de l'action est fondée sur son anticipation, on parlera d'« Affaire ». Si la construction de l'action est fondée sur sa réalisation, on parlera de « Projet ».

---

<sup>3</sup> JL Le MOIGNE utilise les termes d'effectivité et d'efficacité, pour les traductions d'effectiveness et efficiency, (*La modélisation des systèmes complexes*, Dunod, 1999). D'autres auteurs utilisent les vocables d'efficacité et d'efficience.

<sup>4</sup> J.C TARONDEAU, *Stratégie industrielle*, Vuibert 2<sup>e</sup> édition, 1998

L'affaire est, par cette définition, la phase amont et préalable au projet. Elle est une transaction commerciale complexe qui concerne le plus souvent un ensemble de produits ou de services correspondant à un besoin spécifique d'un client : distributeur, industriel ou services à l'industrie. En cela, l'affaire est propre au secteur B to B. Elle est limitée dans le temps et dans un cadre contractuel. Nous nous intéresserons plus particulièrement aux affaires *sur mesure* qui répondent au besoin spécifique d'un client.

Ceci implique qu'un rôle de plus en plus important de pilote au sein des organisations soit confié à celui dont le métier est l'ingénierie des affaires : l'ingénieur d'affaires. Nous retiendrons la définition suivante. L'ingénieur d'affaires apporte une solution globale à un besoin spécifique d'une entreprise. Il construit une « réponse » au client. Cette réponse est à la fois technique, marketing, commerciale et financière. Il doit prendre en compte les risques financiers, juridiques, techniques, etc. inhérents à l'affaire. Il intervient en amont du projet pour interpréter le besoin du client puis pour élaborer une offre créatrice ou bien répondre à un appel d'offre. Il se différencie ainsi de l'ingénieur développement. Il négocie, puis assure le suivi commercial de l'affaire, il se distingue, sur ce point du responsable de projet.

## 1.2. UN CONSTAT AU DEBUT DE CE XXI SIECLE

Afin de poser notre problématique, nous sommes partis d'un certain nombre de constats que nous avons pris comme postulats dans nos travaux. Le XX<sup>e</sup> siècle a déjà vu l'apparition de nouvelles exigences dans l'entreprise : travailler différemment, réagir plus rapidement, produire autrement, ... afin d'améliorer sa compétitivité. Nous avons relevé certains points significatifs que nous pensons être parmi les « standards » du XXI<sup>e</sup> siècle et que toute entreprise industrielle devra intégrer dans sa recherche de légitimité sur un marché industriel.

- Les marchés appellent à un besoin croissant de réactivité et d'innovation, qui implique de plus en plus la recherche de solutions globales « sur-mesure » et de moins en moins la fourniture d'un catalogue de « belles solutions », comme réponse au client.<sup>5</sup>
- Les offres imposent une vision à la fois internationale et transversale des marchés, impliquant une segmentation sur un mode « technico - applicatif » afin de capitaliser le plus rapidement possible les dépenses de R&D.
- L'organisation de l'entreprise doit être tournée vers une évolution croissante du management au service des clients. C'est un levier essentiel de la création de valeur. Kotter et Heskett<sup>6</sup> trouvent que, sur une période de onze ans, les grandes entreprises américaines qui ont octroyé une importance identique aussi bien aux employés qu'aux clients et aux actionnaires ont eu une croissance de leurs ventes quatre fois plus importante que les entreprises axant tout sur les actionnaires.
- Le processus de création de valeur de la firme se complexifie. On observe une redistribution avec l'internationalisation des processus de développement et de production. Les entreprises industrielles se concentrent davantage sur leur « cœur de métier »<sup>7</sup>. L'intégration<sup>8</sup> prime sur la

---

<sup>5</sup> O.JOKUNG-NGUENA, J.L ARREGLE, Y de RONGE, W.ULAGA, *Introduction au management par la valeur*, Dunod Octobre 2001, page 12

<sup>6</sup> Wheeler et Sillanpaa, 1997

<sup>7</sup> CK. PRAHALAD & G.HAMEL, *The core competence of the corporation*, Harvard Business Review, mai-juin 1990, page 79-91.

<sup>8</sup> P.LAWRENCE et J.LÖRSCH : define **differentiation** as "the state of segmentation of the organizational systems into subsystems, each of which tends to develop particular attributes in relation to the requirements posed by it relevant external environment." and **integration** as "the process of achieving unity of effort among the various subsystems in the accomplishment of the organization's task."

différenciation (Lawrence et Lörsch, 1967)<sup>9</sup> et devient une composante majeure du management stratégique de la firme.

- Le management impose la nécessité de plus en plus pressante d'arbitrage en temps réel entre des processus horizontaux (projets, actions) et des processus verticaux (allocation de ressources, décisions même avec une tendance actuellement à la délégation au sein de la direction de projet). Les outils de pilotage doivent en tenir compte.
- L'évolution des systèmes d'information (TIC)<sup>10</sup> doit permettre d'anticiper les comportements.
- Le développement du marché des savoirs devient un enjeu stratégique de l'entreprise industrielle. Il constituera un avantage concurrentiel pour les firmes qui auront développé leurs capacités à capitaliser et, à partager leurs savoirs.
- La responsabilité sociale de l'entreprise implique un besoin croissant d'une « éthique » et d'un comportement « responsable » dans la construction des affaires.

Fort de ces postulats, l'entreprise industrielle du XXI siècle doit répondre à trois impératifs. Elle doit accroître ses exigences financières avec plus de profitabilité (définie par le rapport de la marge nette totale sur le chiffre d'affaires) et plus de rentabilité (définie par le rapport de la marge nette totale sur les capitaux ou actifs engagés) pour assurer son développement. Les actifs engagés sont généralement les investissements tangibles et intangibles ainsi que le besoin en fonds de roulement (besoin de financement né des cycles d'exploitation de l'entreprise). Elle doit faire preuve de plus de réactivité et d'innovation<sup>11</sup> afin de satisfaire les attentes des clients, dans un contexte économique international de plus en plus turbulent et complexe<sup>12</sup>. Enfin, elle a l'obligation de s'inscrire dans une démarche de développement durable<sup>13</sup> en tant qu'entreprise « responsable ». Qui dit responsabilité, dit éthique, qui dit responsabilité sociétale, dit politique. Il n'y aura pas de développement durable si l'entreprise n'élargit pas ses finalités.

Face à ce besoin de dynamisme d'innovation, de maîtrise de la complexité et à la nécessité d'élargir ses finalités, l'entreprise industrielle a dû faire évoluer son organisation. On constate aujourd'hui l'adoption, quasi généralisée par le management, d'une structure opérationnelle par équipe - projet. La structure transversale<sup>14</sup> semble s'être imposée aux dirigeants. Sur ce point, F.Ostroff précise que « *l'entreprise du futur sera probablement une entreprise hybride* » (Structure à la fois verticale et horizontale) car « *l'entreprise horizontale favorise la diversité, la créativité et la réactivité au sein des équipes (pas des individus)* ». Sur l'individu, J.C.Tarondeau et R.W. Wright<sup>15</sup> précisent que « *dans l'organisation transversale, les individus développent des compétences fondées sur des savoirs. ....Ils comprennent la recherche d'information, l'imagination, l'expérimentation, la découverte et l'intégration de nouvelles connaissances ...* ». La complexité croissante des techniques mises en œuvre pousse au

<sup>9</sup> Lawrence et Lörsch ont constaté que les entreprises les plus performantes étaient celles qui avaient la meilleure intégration à différenciation égale.

<sup>10</sup> B.GUMB, *Des idées pour décider*, Village Mondial, 2005.

<sup>11</sup> T.H DAVENPORT, *Process innovation*, Harvard Business School Press, 1993 et V.BOLY, *Ingénierie de l'innovation*, Hermes Lavoisier, 2004

<sup>12</sup> E.MORIN & JL LEMOIGNE, *L'intelligence de la complexité*, L'Harmattan 1999.

<sup>13</sup> A.CHAVEAU, *L'entreprise responsable*, Edition d'Organisation, 2003 et P.de WOOT, *Responsabilité Sociale de l'Entreprise*, Economica, 2005

<sup>14</sup> F.OSTROFF, *L'entreprise Horizontale*, Dunod 2001

<sup>15</sup> J.C TARONDEAU & R.W WRIGHT, *La transversalité dans les organisations & le contrôle par les processus* Revue Française de gestion N°104 pages 112-121,1995.

développement des collaborations. Comme le dit J.Bobroff (et alii, 1993), « *la gestion des grands projets se caractérise aujourd'hui par la recherche de trois types d'intégration :*

- *L'intégration dynamique des objectifs performance-coût-délais qui s'exprime notamment par l'élaboration des coûts cibles*<sup>16</sup> ;
- *L'intégration des spécialisations fonctionnelles (R&D, Conception, Production, Commercialisation, ...) avec une coordination moins hiérarchique ;*
- *L'intégration organisationnelle (procédures, systèmes d'information, si possible rapprochement physique, ...).* »

Cette évolution organisationnelle liée au phénomène croissant d'intégration, a créé une nouvelle fonction dans l'entreprise, celle de responsable de projet, mais surtout un nouveau métier, celui d'ingénieur d'affaires et particulièrement dans les organisations industrielles internationales à fort degré d'innovation. L'ingénieur d'affaires apparaît se présenter davantage comme un agent intégrateur (J.Bobroff, 1993) que comme une interface entre les parties prenantes. Pour J.Bobroff, « *une équipe intégrée est mieux à même qu'une équipe interfacée de produire un résultat (objet, croissance, savoir-faire, ...) rigoureusement adéquat et de dégager de la valeur au cours du processus.* ». Ces postulats sur les facteurs de l'environnement, le mode d'organisation et les finalités de l'entreprise industrielle, nous conduisent à nous poser la problématique suivante.

## 2. LA PROBLEMATIQUE DE NOTRE RECHERCHE

Elle se présente selon deux volets interdépendants. L'un porte sur l'évolution du système de pilotage de l'organisation industrielle. L'autre porte sur les facteurs évolutifs de la structure organisationnelle et en particulier dans l'organisation horizontale.

Si l'affaire, en tant que processus horizontal, devient le centre de « *globalisation et de pilotage des performances et des coûts* » comme l'énonce JC.Tarondeau (1998), comment va évoluer le système de pilotage (budget - activité - performance) ? Si une distinction est à faire entre un processus-affaires et un processus-projet, quelles sont les finalités propres à ces deux processus dans la création de valeur globale de la firme ? Le système de pilotage est-il différent ?

Si l'affaire est le produit d'une organisation complexe, quels sont les facteurs clivants (freins et moteurs) qui poussent certaines entreprises vers une organisation hybride, telle que décrite par F.Ostroff (2001), à la fois verticale et horizontale, propre à favoriser une organisation par affaire et à intégrer la complexité et les changements organisationnels ? Quel degré d'hybridité constituerait un cadre favorable à la récursivité du processus de création de valeur qui est au cœur de la complexité et d'une organisation apprenante ?

Dans tous les cas, dans une organisation gérée par affaire et selon la théorie de la contingence, le système de pilotage proposé doit favoriser l'autonomie des acteurs. Il doit laisser une large place au processus réflexif<sup>17</sup> des individus gestionnaires car la capacité de réflexivité<sup>18</sup> des acteurs de l'organisation, comme alternative à la rationalité limitée et procédurale (H.A Simon, 1947, 1969 et 1983)<sup>19</sup>, pourrait permettre une meilleure appropriation de la complexité dans le pilotage des affaires.

<sup>16</sup> P.HORVATH, *Pour un contrôle de gestion à l'écoute du marché*, RFG 1995.

<sup>17</sup> La réflexivité se définit comme le « *Retour continu (conscient et inconscient) qu'effectue un individu sur ses actes et à partir de ses actes, processus qui est au cœur de sa gestion des interactions sociales* (Giddens 1984, 1991) » Communication de De Vaujany, AIMS 2005

<sup>18</sup> Voir les modèles réflexivistes d'Orlinkowski (2000), d'Alter (2001) et de Lorino (2002)

<sup>19</sup> Base du système de décision et d'organisation qui fait l'objet de critiques radicales aujourd'hui.

En adoptant une démarche épistémologique de type positiviste avec une logique de raisonnement inductive – normative, nous cherchons à développer, à partir d'une suite de faits, une règle générale. Le terrain de recherche est constitué de l'expérience professionnelle industrielle du chercheur ainsi que l'étude de cas d'une dizaine d'entreprises fournisseurs du secteur aéronautique européen. Nous présentons ici, les premiers éléments recueillis. Notre travail de terrain n'est pas encore terminé.

### 3. CADRE THEORIQUE ET CONCEPTUEL DE NOTRE RECHERCHE

Nous évoquons le pilotage, dans notre questionnaire, plutôt que le contrôle, comme système favorisant l'autonomie des acteurs de l'organisation. Il nous semble par conséquent opportun d'apporter quelques précisions préalables sur ces notions. Nous développerons ensuite le champ théorique mobilisé, particulièrement sur les approches : contingentes, par les parties prenantes et par les ressources.

#### 3.1. DU CONTROLE AU PILOTAGE : DE LA COORDINATION DE LA DECISION A L'ACTION

Le contrôle est l'ensemble des mécanismes et des processus qui permettent à une organisation de s'assurer que les décisions et les comportements développés en son sein sont en cohérence avec ses finalités. Pour y parvenir, le contrôle utilise deux types de mécanismes : un mécanisme de coordination de la décision (Performance du système décisionnel) et un mécanisme d'animation (Performance dans le comportement des acteurs). Cette définition met en avant la neutralité des outils de mesure dans la coordination de la décision et l'autonomie des acteurs dans la cohérence des décisions. Autant la neutralité ou plus précisément, la non neutralité des outils de mesure a été abordée depuis un certain temps dans la littérature, autant l'autonomie des acteurs a fait l'objet de recherches plus récentes.

Les remises en question du contrôle de gestion à travers les approches contingentes (H.Bouquin, P.Besson, P.Lorino, etc.) mettent en évidence « l'autonomie des acteurs » de l'organisation. Cette autonomie s'appréhende de deux façons :

- L'autonomie cognitive ; lorsque chaque acteur détient en propre sa part de la connaissance nécessaire à l'action. On verra plus loin dans notre exposé qu'elle est complétée par la « réflexivité », autonome, communicante ou méta-réflexivité des individus gestionnaires, fondée sur la notion de communication interne (Archer, 2003).
- L'autonomie politique ; lorsque chaque acteur détient sa part de pouvoir.

Concernant les rapports entre autonomie et contrôle, P.Besson, souligne « *que les procédures et les outils de contrôle limitent l'autonomie des acteurs avec un positionnement sous contrainte des schémas de performance et de responsabilité imposé par le système de contrôle.* » P.Pariante (1998), quant à lui, affirme que « *les approches contingentes manifestent la capacité du contrôle à s'adapter à des situations plus incertaines et plus complexes, et à se renouveler* ». Si le système de contrôle contraint même s'il évolue et s'il s'adapte à des situations complexes, il n'en est pas pour autant un système de pilotage.

Concernant le passage du contrôle au pilotage, P.Lorino (1995) souligne que « *le passage du contrôle au pilotage se traduit par un basculement connexe et simultané : du paradigme de la mesure, corollaire du contrôle, au paradigme de l'interprétation, corollaire du pilotage* ». Nous en déduisons que le système de pilotage du processus de création de valeur doit être déconnecté du système de contrôle et du carcan d'un système de mesure afin de favoriser « l'interprétation »



des situations et l'arbitrage en temps réel. En favorisant l'autonomie des acteurs, il doit faciliter davantage l'action que la coordination de la décision.

### 3.2. ANCORAGE THEORIQUE DE NOTRE APPROCHE CONCEPTUELLE

On observe depuis les dernières décennies sur les marchés en constante évolution et tout particulièrement dans les entreprises à forte culture « produit », pour des raisons d'efficacité et de réactivité, un développement des relations inter organisationnelles dans le co-développement de produits. Ce phénomène est plus intense entre les acteurs industriels (*Ingénierie simultanée* – Meingan et Tabnaga, 1993 ou *Ingénierie concourante* – Midler, 1993). Cette co-évolution des firmes industrielles à développer des structures hybrides et en plate-forme comme nous l'observons dans l'industrie automobile. Un exemple du besoin de coordination de l'intégration inter organisationnel nous est donné aujourd'hui avec la grande distribution et l'industrie agroalimentaire, avec la création récente des « *family manager* » et « *category manager* ».

Afin de mieux comprendre ce phénomène croissant d'intégration aux fins de création de valeur, nous avons mobilisé un champ théorique composé de :

- La théorie de la contingence (Burns et Stalker, Woodward, Lawrence et Lorsch, Thompson, Donaldson, 1995<sup>20</sup>) comme cadre explicatif de l'évolution des systèmes de contrôle de gestion.
- La théorie des parties prenantes (PP) ou stakeholder theory (Ansoff, 1968 et Freeman, 1984) qui nous permet de mieux comprendre l'environnement organisationnel car les PP servent de cadre à une théorie de la création de richesse, sachant toutefois qu'il ne peut y avoir d'approche convergente des parties prenantes (Freeman, *Management review*, 1999).
- L'approche par les ressources (E. Penrose, 1959, 1995) et le modèle par les ressources et les compétences MRC (Prahalad et Hamel, 1990 et alii) comme cadre explicatif de la création de valeur par la firme. Ils mettent l'accent sur la dimension interpersonnelle des relations entre acteurs et met en évidence paradoxalement les impacts sur l'innovation des « routines » organisationnelles<sup>21</sup>. G. Koenig nous dit à ce propos que « *les compétences<sup>22</sup> clés sont devenues des éléments d'un avantage concurrentiel de la firme dans leurs capacités à gérer la connaissance spécifique* ». Comme le démontre F. Amesse<sup>23</sup>, les compétences deviennent ainsi le moteur des activités, à l'inverse de l'ordre des priorités avancé par Porter (1998).

Nous nous sommes intéressés aux apports de la théorie des parties prenantes (TPP) ou stakeholders theory (SHT) car la TPP, concrétisée par Freeman (1984) et par les travaux de Donaldson et Preston (1995), est utilisée comme théorie managériale et éthique, en abordant son questionnement sur ses dimensions :

- Descriptive ; une constellation d'intérêts coopératifs,
- Instrumentale ; comme lien avec la performance organisationnelle,
- Normative ; sur la légitimité des parties prenantes.

Ces dimensions nous apparaissent être en parfaite adéquation avec la notion d'affaire.

<sup>20</sup> Burns et Stalker sont considérés comme les fondateurs de cette théorie.

<sup>21</sup> G. KOENIG, *De nouvelles Théories pour gérer l'Entreprise du XXI<sup>e</sup> siècle*, Collectif Economica, 2002

<sup>22</sup> Définition de R.M GRANT (1991, 1996) : « Une compétence est la capacité d'un ensemble de ressources à réaliser une tâche ou une activité. »

<sup>23</sup> F. AMESSE, A. AVANDIKYAN, P. COHENDET : Ressources, compétences et stratégie de la firme, Communication à l'AIMS, 1995

Selon Post, Preston et Sachs (2002)<sup>24</sup>, les parties prenantes sont « *les individus et éléments constitutifs qui contribuent, de façon volontaire ou non, à la capacité de la firme à créer de la valeur et à ses activités, et qui en sont les principaux bénéficiaires, et/ou en supportent les risques* ». A cet égard, la TPP peut être considérée comme l'arrière plan des thématiques de la Responsabilité sociale de l'entreprise<sup>25</sup>. Cette théorie constitue un cadre explicatif sur la mission de l'entreprise et pose la question de l'intégration des acteurs ou de groupes qui ne sont pas traditionnellement associés aux décisions de politique générale de l'entreprise. Elle est susceptible de rendre compréhensible l'articulation entre marché, institution et gouvernement d'entreprise. « *Les composantes des PP sont au sens large : les clients, les fournisseurs, les employés, les actionnaires, les communautés ; groupes politiques, autorités politiques, medias, etc.* » (Freeman, 1984). On peut aujourd'hui compléter cette liste avec : les ONG, les associations de défense (environnement, droits de l'homme, etc.), les syndicats, ... Les travaux récents, cherchent à clarifier la notion de *stakeholder*, à les identifier, à mesurer leurs intérêts et à hiérarchiser leurs priorités. Comme la poursuite du profit (M.Freidman) n'est plus une fin en soi. La tradition européenne, depuis Aristote, considère que l'économie, l'éthique et la politique font partie d'un même ensemble (Livre blanc sur la gouvernance de la commission européenne, Bruxelles 2001). Dans l'entreprise industrielle gérée par affaire, l'ingénieur d'affaires pour les parties prenantes de l'affaire joue le rôle d'intégrateur de cet ensemble dans la mise en œuvre du processus de création de valeur. En ce sens, cette intégration ne concerne pas uniquement le client et ses fournisseurs. Lorsque l'ingénieur d'affaires d'un fabricant de composants de moteur d'avion pilote l'élaboration d'une solution, il tient compte des recommandations ou/et des exigences d'autres composantes (Association de riverains, Pouvoirs publics, Organisations de défense de l'environnement, etc.). Le succès de cette intégration se traduit par la capacité de la firme à multiplier les affaires. Pour mieux comprendre ce mécanisme, nous nous intéresserons dans le paragraphe qui suit, à la dimension interpersonnelle des relations entre les acteurs et aux facteurs de réussite de l'organisation apprenante.

L'approche par les ressources<sup>26</sup> et ses évolutions récentes avec le modèle des ressources et compétences<sup>27</sup>, donne un cadre explicatif de l'organisation apprenante et du rôle de l'ingénieur d'affaires au sein de l'organisation. Les processus organisationnels forment un ensemble de « routines » qui constitue une « mémoire organisationnelle ». Ces routines sont spontanées et, par leurs caractères tacites, difficilement reproductibles. Ce qui confère à l'entreprise un « itinéraire contraint » (Teece, Rumelt, Dosi & Winter, 1994) mais devant les modifications de l'environnement ces routines doivent évoluer et s'en créer de nouvelles. C'est ce que Nelson et Winter (1982) appellent, « les activités de recherche ». L'apprentissage organisationnel permet d'optimiser le processus organisationnel comme ensemble de routines et surmonter la rationalité limitée des individus particuliers. Sur ce point, les approches récentes comme celles *réflexivistes* rompent avec l'idée de décision pour celle d'action. Archer, avance que le rôle de *la communication interne*, définie comme « *la délibération mentale continue, alimentée par et pour l'action* », serait le chaînon manquant entre le contexte de conditionnement et l'action qu'elle

---

<sup>24</sup> James E. POST, Lee E. PRESTON and Sybille SACHS, *Redefining the corporation : stakeholder management and organizational wealth*, Stanford Business Book, 2002

<sup>25</sup> P.de WOOT, *Responsabilité Sociale de l'Entreprise*, Economica, 2005

<sup>26</sup> « Par ressources, nous entendons tout ce qui peut être conçu comme une force ou une faiblesse d'une firme donnée. Plus formellement, les ressources d'une firme à un instant t peuvent être définies comme les actifs (tangibles et intangibles) associés de manière semi-permanente à la firme. » (Wernerfelt, 1984).

<sup>27</sup> Voir la communication de S.A TYWONIAK à la conférence de l'AIMS : « *Le modèle des ressources et des compétences : un nouveau paradigme pour le management stratégique.* »

articulerait de façon réursive<sup>28</sup>. Sous l'angle de la réflexivité autonome, c'est la formation de la performance et son évaluation par tout ou partie de l'organisation qui va définir le rythme de l'apprentissage et l'horizon de l'appropriation. Dans cette optique, l'*artefact*<sup>29</sup> rationaliste ferait place à la *conception à l'usage*<sup>30</sup> réflexiviste. Par contre, P.Lorino (2002)<sup>31</sup> nous dit que « *la rationalité (du sujet) est procédurale et limitée parce qu'elle est engagée dans l'action (du sujet). Il n'y aura pas de fusion entre cognitivisme et pragmatisme* ». L'affaire doit-elle être analysée comme un artefact, le produit d'une décision collective, ou bien davantage comme une conception à l'usage, le résultat d'actions collectives récursives ? La performance de l'affaire dépendrait du degré d'interprétation et d'apprentissage par ses acteurs. Si nous reprenons l'exemple du moteur du nouvel Airbus A380. Sa réalisation est le résultat de la résolution au fil de l'eau de nombreuses « contradictions », fondements du processus d'innovation, et d'actions convergentes de nombreux acteurs de l'organisation (Concepteurs, co-développeurs, etc.) et non convergentes de parties prenantes du projet (Pouvoirs publics, Organisations environnementales, etc.). Si, comme le dit G.Koenig (1996), la firme peut s'envisager comme l'articulation d'un système d'offre et d'un ensemble de prestations reposant sur la mise en œuvre des ressources, cela peut expliquer l'influence du processus d'ingénierie d'affaires sur l'environnement (l'évolution organisationnel et l'offre comme facteur endogène de l'industrie et les conditions de la demande comme facteur exogène). Chaque organisation étant idiosyncratique (qui lui sont propres), le système de pilotage, dans la construction des affaires et son interaction avec l'évolution organisationnelle, doit en tenir compte.

« Les modèles récents de *Performance management system* intégrant des méthodes comme : le tableau de bord prospectif, les cartes stratégiques, les budgets, la gestion par les activités, la CRM, le Six Sigma, la SCM, etc. tentent d'aligner les comportements des managers et des employés, et les ressources limitées aux objectifs prioritaires et stratégiques de l'organisation. Le management de la performance se concentre davantage sur l'exécution que sur la formulation de la stratégie. Les *key performance indicators* (KPIs) devraient être déterminés après que l'équipe dirigeante ait fixé les objectifs stratégiques de l'organisation. »<sup>32</sup> En ce sens, les KPIs du système de pilotage du processus d'ingénierie des affaires doivent signifier le succès de la mise en œuvre d'une stratégie mais aussi permettre d'évaluer la pertinence des actions engagées et le retour sur elles même pour y parvenir.

<sup>28</sup> Un processus réursif est un processus dont le résultat à un instant donné est un ingrédient majeur du fonctionnement de ce processus (Ex de D.GENELOT : la culture d'entreprise qui imprègne les membres de l'entreprises, lesquels collectivement produisent cette culture).

<sup>29</sup> Objet lié à un acte de conception

<sup>30</sup> LIN et CORNFORD, 2000

<sup>31</sup> P.LORINO, *Vers une théorie pragmatique sémiotique des outils appliquée aux instruments de gestion*, Communication ESSEC, DR-02015

<sup>32</sup> G.COKINS (SAS), « *Performance management : Promise or peril* », Communication 3<sup>ème</sup> Conférence sur « Performance Measurement and Management Control » organisée par l'EDHEC et EIASM, Nice 2005

## 4. NOS PREMIERES OBSERVATIONS

### 4.1. LE PROCESSUS D'ELABORATION D'UNE AFFAIRE

Selon Hammer & Champy (1993), un processus est « *une suite d'activités qui, à partir d'une ou plusieurs entrées (input), produit un résultat (output) représentant une valeur pour un client* ». P.Lorino (1991) précise que le processus est applicable aussi bien à la production de biens matériels qu'à celle de biens immatériels (consommant essentiellement de l'information).

#### 4.1.1. L'affaire : résultat d'une double approche

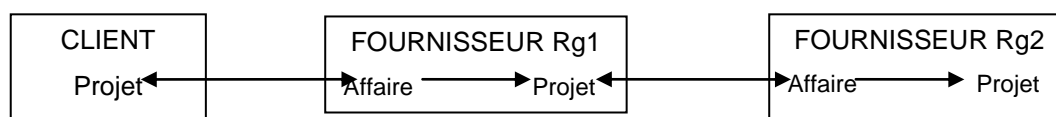
Depuis une décennie les fournisseurs industriels ont adopté une double approche dans l'élaboration d'une affaire : une approche déterministe, en anticipant le champ et les règles du jeu et, une approche constructiviste, en participant à la construction du champ et des règles du jeu. Ce type de positionnement, permet par l'approche déterministe d'effectuer un système de veille et par l'approche constructiviste d'être un des acteurs de la création du projet client (ingénierie). Il faut voir, sur ce point, les travaux sur l'innovation de Gary HAMEL<sup>33</sup>, dont le credo est de « *changer les règles du jeu* » au sein de l'industrie, ainsi que ceux du CSI (Centre de sociologie de l'innovation de l'Ecole des mines de Paris). Selon B.Cova et R.Salle, les entreprises de la grande industrie combinent ces approches pour :

- « *Sortir de la logique purement transactionnelle imposée par le fonctionnement par affaires en créant de la continuité dans la relation avec les clients.*
- *Eviter la seule logique d'adaptation en temps réels au cahier des charges du client en développant des capacités d'anticipation.*
- *Eviter la seule logique de soumission aux caractéristiques de l'appel d'offres en construisant le projet avec une implication plus ou moins grande du client.*
- *Mobiliser et combiner de façon pertinente les ressources internes et/ou les ressources externes pour structurer l'offre ».*

Chaque affaire est en principe unique (absence de répétitivité ou d'invariants). Bien que dans la grande industrie le niveau d'unicité soit réellement élevé, en milieu industriel, on observe une persistance de certains éléments au fil des transactions. « *Unicité ne signifie pas épisode unique* » (B.Cova).

#### 4.1.2. Une chaîne de valeur « affaire-projet »

L'affaire donne naissance à un ou plusieurs projets selon les définitions apportées précédemment. Affaire et projet s'organisent en une chaîne de valeur (externe et interne), au sens de Porter et que nous schématisons de la façon suivante.



Elle s'articule au niveau de chaque fournisseur autour de quatre phases :

<sup>33</sup> G.HAMEL enseigne à la London Business School et à la Harvard Business School

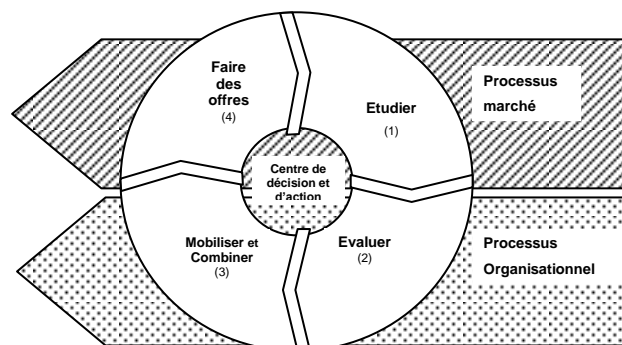
- Une phase que nous nommerons « Environnement de l'affaire », durant laquelle l'affaire n'existe pas encore, mais l'entreprise (fournisseur de rang 1, 2, etc.) occupe le terrain en investissant sur certains marchés et/ou clients et en mettant en avant son offre globale.
- Une phase que nous appellerons « Détection de l'affaire », durant laquelle une affaire potentielle a été détectée par l'entreprise et, elle décide d'affecter des ressources dans l'élaboration de la proposition et dans les contacts.
- Une phase de « Naissance de l'affaire », lors de laquelle l'affaire existe officiellement sous la forme d'une consultation du marché par le client (appel d'offres) appelant une soumission de la part du fournisseur ou par l'élaboration d'une offre créatrice.
- Une phase de « Naissance du projet », lorsque l'affaire est contractée.

## 4.2. LA CREATION DE VALEUR : PRODUIT D'UN DOUBLE PROCESSUS

Nos premières observations, nous ont révélé l'existence d'un double processus. Celui qui génère les affaires que nous appellerons processus-affaires. Le mot « affaire(s) » est mis au pluriel, caractérisant ainsi la production multiple du processus. Et celui qui met en œuvre l'affaire que nous appellerons processus-projet. Le mot « projet » est par contre, mis au singulier, caractérisant l'unicité du processus déployé.

### 4.2.1. Le processus-affaires

Nous schématisons, ci-dessous en boucle montrant ainsi sa continuité dans le temps, le processus-affaires comme un processus de décision et d'action.



Ce processus comporte quatre phases :

(1) L'étude de valeur, qui est issue de la veille technologique et concurrentielle des marchés. Elle se distingue de l'étude de satisfaction bien qu'étant toutes les deux complémentaires. L'étude de valeur porte sur « *ce que l'on doit faire pour le client, en prenant en compte les clients actuels – potentiels et perdus, et en comparant avec les offres des concurrents* ». L'étude de satisfaction est, quant à elle, une composante du processus projet puisqu'elle est davantage « *sur le couple produit/service actuel que sur le client, plus sur le jugement de nos clients actuels, sur notre performance et moins sur l'offre concurrentielle* » O.Jukung (pages 33 à 43). Cette étude de valeur doit mettre en évidence, la complexité du marché, le besoin client et les risques encourus par l'entreprise.

(2) L'évaluation du degré d'expertise et de ressources que l'organisation peut apporter à la réalisation de l'affaire, sur « *ce que la firme est capable de faire* » (Modèle des ressources et compétences).

(3) La phase de mobilisation et surtout de combinaison des ressources et des compétences est, très certainement, la plus importante puisqu'elle permet de structurer l'offre. Mobiliser, demande une maîtrise de la complexité dont on peut citer certaines composantes :

- les offres techniques ; l'entreprise a recours à des services, à des montages financiers plus ou moins sophistiqués, à la concession ou à des contreparties locales,
- le nombre d'intervenants élevé ; aussi bien du côté de l'offre que du côté de la demande,
- l'influence des acteurs de l'environnement de l'affaire (politiques, administratifs, de la société civile, etc.),
- le cadre éthique de l'affaire et la « durabilité » de sa performance,
- l'importance de l'engagement financier,
- les efforts pour maintenir une continuité dans la relation fournisseur/client,
- etc.

On comprend mieux l'enjeu de combiner les ressources, c'est-à-dire la dimension qui suit l'enchaînement entre savoir, savoir-faire puis savoir - comprendre (voir sur ce point les apports de B.Weil, *Cycle de production du savoir et de formation de l'expertise* -1999 et A.Hatchuel, *Théorie de la conception* -1996). Cette phase fait appel à l'imagination de l'individu, lors de l'ingénierie de l'affaire. C'est ce qui va faire de l'offre son originalité et sa créativité.

(4) La phase de proposition ou soumission de l'offre qui s'élabore, soit selon une logique constructiviste dont la pertinence de sa créativité ainsi que sa forte adéquation au besoin facilitera son acceptation par le client, soit selon une logique plus déterministe en répondant de manière pertinente à l'appel d'offre du client qui attestera de sa capacité d'anticipation.

Les étapes 1 et 4 s'appuient sur « le processus marché » ou d'accès aux marchés. Il est managé par le processus de veille technologique et concurrentielle, enrichi par le processus d'innovation de l'entreprise, et faisant appel à ce que G.Koenig (1990) nomme « *le bricolage* », qui est lié à la notion de « *sérénipidité* », néologisme forgé par Horace Wolpole (1754) pour désigner « *les découvertes inattendues faites grâce au hasard et à l'intelligence* ».

Les étapes 2 et 3, s'appuient sur le processus organisationnel et l'apprentissage organisationnel. Il est basé sur la capitalisation des connaissances explicites mais surtout tacites<sup>34</sup> et favorise l'évolution des routines. Il est managé par les compétences et les choix organisationnels, et enrichi par la mise en œuvre de processus d'amélioration continue (Kaisen) au sein de l'organisation.

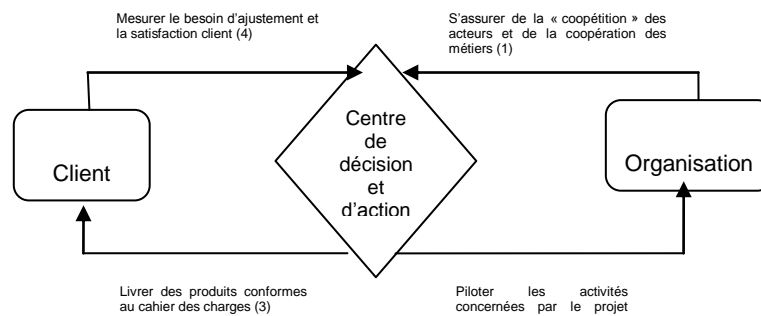
Le processus marché et le processus organisationnel permettent au processus-affaires de traduire la stratégie définie par l'entreprise, de la concrétiser dans les offres et d'influer sur les évolutions organisationnelles. Sous cet angle, l'affaire apparaît comme le maillon essentiel du « discours stratégique » entre activité et connaissances dans l'entreprise industrielle.

#### **4.2.2. Le processus « projet »**

Le schéma ci-dessous caractérise le processus-projet. Il est représenté linéairement afin de mettre en évidence sa discontinuité.

---

<sup>34</sup> Voir les travaux de Nonaka & Takeuchi sur la connaissance, 1995.



Ce processus se compose de quatre plans d'action. Dès que le projet démarre, c'est-à-dire une fois l'affaire contractée. Le projet commence et se termine, en général, à une date précise.

(1) Il faut s'assurer que les acteurs du projet, internes et externes à l'entreprise, participent avec un esprit de compétitivité à la finalisation du projet. Et que les divers métiers, impliqués dans la réalisation du projet, coopèrent et collaborent efficacement. La « *coopétition* » est un néologisme employé et repris par A.Fernandez<sup>35</sup> pour spécifier l'aspect compétitif de la coopération entre les acteurs. « *Il faut gérer la coopétition et se placer dans un esprit de marketing interne pour maintenir un jeu gagnant - gagnant au sein même de l'entreprise* » (page 48).

(2) Il faut piloter les activités de l'organisation, au sens de l'Activity Based Management (ABM)<sup>36</sup>, soit par délégation fonctionnelle, soit par la constitution d'une équipe projet spécifique.

(3) Il faut livrer des produits conformes au cahier des charges et aux spécifications techniques remis lors de la concrétisation de l'affaire. Les contrôles s'effectuent selon les normes imposées par le client et/ou par la filière.

(4) Il faut mesurer le besoin d'ajustement de la satisfaction du client, car sur la durée du projet certains éléments peuvent évoluer à sa demande.

## 5. NOS PREMIERES INTERPRETATIONS

### 5.1. LA CREATION DE VALEUR

Comme, « *les stratégies corporates (générale à l'entreprise) et les stratégies concurrentielles (domaines d'activités stratégiques de l'entreprise) interagissent pour fonder les processus de création de valeur* » (O.Jukung), avec la mise en évidence de l'existence de deux processus dans le processus de création de valeur, nous avons remarqué qu'ils avaient des caractéristiques distinctes. Et leurs contributions respectives dans la création de valeur, face aux phénomènes de *slack*<sup>37</sup> et de *hold up*<sup>38</sup>, sont propres à chacun d'eux.

Dans les industries organisées par affaire, le processus de création de valeur utilise plusieurs concepts :

<sup>35</sup> A.FERNANDEZ, Les nouveaux tableaux de bord des managers, Edition d'Organisation, Janvier 2003.

<sup>36</sup> P.LORINO, Méthodes et pratiques de la performance - Le guide du pilotage, Editions d'Organisation 2001 et Le contrôle de gestion stratégique, la gestion par les activités, Dunod 1996

<sup>37</sup> Le *slack* : est la différence entre le potentiel de valeur de l'entreprise et la valeur qui est effectivement obtenue. Ce différentiel provient de la difficulté qui existe à contrôler et à gérer l'utilisation qui est faite des activités, des ressources et des compétences de l'entreprise. (Voir les travaux de H.BOUQUIN, Professeur à L'Université de Paris IX - Dauphine et Directeur du CREFIGE)

<sup>38</sup> Le *hold-up* : est lié à la co-spécialisation de certaines activités ou ressources avec d'autres entreprises ou partenaires. A qui profite la création de valeur ? En prenant l'exemple de l'innovation technologique : Qui va gagner la valeur de l'innovation ? L'innovateur, le suiveur, l'imitateur, ... ?

- La chaîne de valeur (M.Porter 1985)<sup>39</sup>, qui permet d'identifier les activités stratégiques de l'entreprise et de comprendre leurs évolutions à partir des facteurs structurels (drivers) qui jouent sur leur dynamique.
- L'atelier de valeur ou boucle de valeur (Stabell et Fjelstad, 1998)<sup>40</sup>, qui est un modèle de processus de création de valeur correspondant à des activités où la valeur est créée en mobilisant des ressources, des compétences et des activités pour résoudre un problème particulier posé par un client.
- Le réseau de valeur; ou le déterminant critique de la valeur pour un client sera alors le nombre de clients connectés par l'entreprise. La création de valeur est fondée sur l'organisation et la facilitation des échanges entre les clients.

Ces types de modèle de création de valeur sont combinés dans le processus-affaires. Le modèle de l'atelier de valeur, combiné à la chaîne de valeur, est celui le plus rencontré dans notre échantillon d'entreprises. Quant au réseau de valeur, il est encore peu exploité dans l'entreprise industrielle, si ce n'est dans le développement récent de *E-procurement* (enchères à l'envers). A ce stade, une question préalable se pose. A qui est destinée cette création de valeur ? Deux réponses sont possibles : aux actionnaires (shareholders) et aux « parties prenantes » (stakeholders), et en premier lieu aux clients. L'avantage concurrentiel passe désormais par la création de valeur pour le client. L'enquête du Marketing Science Institute (1998-2000) montre que les entreprises américaines placent la compréhension et la création de la valeur pour le client comme leurs priorités fondamentales.

Est-elle différente d'un processus à l'autre ? Le processus-affaires semble s'inscrire dans une démarche, type *strategizing* (Teece, Pisano et Shuen, 1997) ; car le processus de création de valeur revient à limiter la concurrence en agissant sur et dans le cadre de la structure de l'industrie. Le processus « projet » paraît s'inscrire davantage dans une démarche, type *economizing* (Williamson, 1999) ; car l'accent est mis sur l'efficacité interne de l'entreprise pour gérer ses ressources et les utiliser au mieux.

## 5.2. CARACTERISTIQUES DISTINCTES ET FINALITES DES DEUX PROCESSUS

Nos observations nous ont permis de mettre en évidence les caractéristiques du processus-affaires et du processus-projet. Le premier est répétitif et continu. Les affaires sont multiples. La structure et l'organisation sont stables et permanentes. Le pilotage est guidé par une logique d'innovation technologique, de progrès continu et d'anticipation. Il fait appel à un mode de réflexion combinatoire. L'objectif de création de valeur est davantage celui de « la valeur pour le client » (*Stakeholders*). Il est donc plus sensible au phénomène de *hold up* que de *slack*, car il est plus dépendant de la performance marché et des choix imposés par les PP. Le deuxième est non répétitif et d'une durée limitée. Il réalise un produit spécifique. La structure et les équipes sont temporaires et à géométrie variable. Le pilotage concerne des actions non récurrentes. Il est guidé par une logique d'innovation organisationnelle et de progrès continue. Il fait appel à un mode d'action coopératif et collaboratif permanent. L'objectif de création de valeur est davantage celui de « la valeur pour l'actionnaire » (*Shareholders*). Il est plus sensible au phénomène de *slack* que de *hold up*, car il est plus dépendant de la performance organisationnelle. En ce sens, nous préférons utiliser l'expression de « production et maintenance » de valeur plutôt que celle de « création » de valeur.

<sup>39</sup> M.PORTER, *L'avantage concurrentiel*, InterEditions 1985

<sup>40</sup> C.B STABELL et O.D FJELSTAD, *Configuring Value for Competitive Advantage : on Chains, Shops and Networks*, Strategic Management Journal, 1998 p 424.



## 6. NOS PREMIERES PRECONISATIONS : LE SYSTEME DE PILOTAGE

### 6.1. FINALITES RETENUES

Nous nous sommes intéressés davantage au processus-affaires (PA) qu'au processus-projet (PJ) car c'est le processus moteur dans la création de valeur. A partir des éléments recueillis et afin qu'il soit un outil d'évolution organisationnel, le système de pilotage du PA doit permettre aux acteurs, parties prenantes dans l'élaboration des affaires, davantage l'interprétation que le contrôle. Il doit être un système « ouvert » afin d'intégrer les objectifs, les fonctions et les routines « nouvelles » organisationnelles nées des actions entreprises par les parties prenantes de l'affaire. Cette intégration doit faciliter « l'apprenance » au sein de l'organisation. En étant tourné plus vers l'action que vers la décision, il doit être un système qui favorise l'autonomie des acteurs et l'innovation. A ce propos, J.Melèse (1979) indique que « *l'innovation est une des manifestations de l'autonomie active* ». Cette autonomie sera facilitée par un « pilotage réflexif<sup>41</sup> » du processus de conception à l'usage de l'organisation et des outils qu'elle contient. La récursivité du système de pilotage du PA en sera améliorée et devrait permettre le développement d'une logique d'innovation et une meilleure appropriation de la complexité, croissante dans l'ingénierie des affaires car inhérente au progrès économique, technique et humain.

Si l'affaire est l'unité d'activité qui concrétise une stratégie « tâtonnante » de la firme, le système de pilotage doit pouvoir laisser aux acteurs la possibilité d'une interprétation « chemin faisant » pour atteindre les objectifs fixés par la firme.

### 6.2. UN DOUBLE SYSTEME

Le système de pilotage doit gérer simultanément un processus-affaires et un processus-projet. Le pilotage s'effectue à la fois, sur la création de valeur dans le cadre de la mise en œuvre de la stratégie définie par les dirigeants et sur la production et maintenance de valeur du projet dans le prisme de la performance sous l'angle de l'efficacité et de l'efficacités. Nous rappelons la finalité de chacun d'eux. L'efficacité permet de s'assurer que les ressources sont utilisées de la meilleure manière qui soit et l'efficacités permet de s'assurer que les résultats escomptés sont atteints.

Le tableau ci-dessous propose une grille de lecture des éléments de performance à piloter.

---

<sup>41</sup> Expression utilisée par Giddens, 1987

Processus d'allocation de ressources	Performance-Efficacité (Résultats)		Performance-Efficience (Moyens)	Système de pilotage
<b>Processus affaires</b> (Créateur de valeur) Pilote : l'ingénieur d'affaires	<u>Réponse client</u> : Création de valeur	<u>Réponse entreprise</u> : Création de valeur	Valeur / Ressources	Une supra - mesure (J.Bely, JL Boulnois & J.Rao)
<b>Processus projet</b> (Producteur de valeur) Pilote : le responsable de projet	<u>Réponse client</u> : Satisfaction	<u>Réponse entreprise</u> : Satisfaction <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Actionnaires</li> <li>▪ Acteurs du projet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Coûts</li> <li>▪ Délais</li> <li>▪ Qualité</li> </ul>	Un Tableau de bord <i>prospectif</i> « opérationnel » (R.Kaplan & D.Norton)

Le processus « affaire », traduction de la mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise, devrait être compréhensible de toutes les parties prenantes et fédérateur de tous les acteurs de l'affaire. Il doit être également, comme nous l'avons déjà énoncé, indifférent et indépendant du carcan imposé par les systèmes de mesure. En cela, nous proposons son pilotage à partir d'un indicateur unique ; une supra-mesure, en nous appuyant sur l'argumentation suivante.

*« Pour piloter la mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise, il est pertinent de n'utiliser qu'un nombre restreint de mesures, voire une unique « supra mesure » (Bely, Boulnois, Rao).*

Une supra mesure est une métrique qui permet d'aligner les comportements et les actions des différentes parties de l'entreprise avec sa stratégie afin de déterminer la proposition de valeur qu'elle fait face aux exigences de ses clients. Elle focalise l'entreprise sur sa stratégie. Les auteurs affirment qu'*« elle permet de dynamiser la performance non seulement des structures (alignement vertical) mais également des processus (alignement horizontal) »*. C'est bien ce que nous recherchons. Elle permet également de qualifier une performance durable dans l'énoncé de la stratégie de l'entreprise. A titre d'exemples, nous indiquons des supra mesures, tirées de l'article de J.Bely : DATA GENERAL avec le temps de cycle moyen entre la prise de commande et l'expédition, SATURNE avec le coût par voiture, INTEL avec la contribution à la marge par galette de silicium. Quels sont les avantages d'une supra mesure ?

- Elle épouse la stratégie (claire, spécifique à chaque entreprise, focalisée sur les clients et les autres parties prenantes de l'affaire).
- Elle est simple et ordinaire (compréhensible de tous).
- Elle a une pertinence horizontale et verticale (applicable à tous).
- Elle facilite l'autonomie des individus gestionnaires (place peut être donnée davantage à l'action qu'à la décision)
- L'intéressement est une partie intégrante du processus (motivation de tous).
- Elle requiert du leadership et de la communication.
- Elle est une entrave aux contrôles procéduriers et rigides (laisse la place à l'interprétation).
- Elle peut être révélatrice du bien commun (Progrès économique durable).

Une supra mesure apparaît adaptée au pilotage de la performance du processus-affaires. Car, elle laisse une place importante à l'interprétation par les acteurs. Elle donne un sens à l'action. Elle reprend en ce sens le principe de l'unicité de l'information énoncé par Walras, lorsqu'il évoquait le prix.

Le processus-projet, quant à lui et compte tenu de ses finalités, pourrait être piloté selon les quatre axes stratégiques développés par R.Kaplan et D.Norton<sup>42</sup> dans leur tableau de bord prospectif :

- L'axe client (Satisfaction des clients)
- L'axe financier (Satisfaction des actionnaires)
- L'axe processus internes (Satisfaction des processus dont particulièrement celui d'innovation organisationnel)
- L'axe apprentissage organisationnel (Satisfaction des acteurs de l'organisation)

Toutefois, le tableau de bord prospectif (TBP), proposé par ses auteurs, nous paraît être conçu davantage pour une utilisation à un niveau de *business unit* et pas de projet. Afin de pouvoir être un système de pilotage du processus projet, le TBP devrait être « opérationnalisé », c'est-à-dire décliné au niveau des opérations mises en œuvre dans le cadre du projet (Industrialisation, approvisionnement, production, contrôle, ...). Cette étude fera l'objet d'une recherche complémentaire ultérieure à nos travaux.

### 6.3. UNE PROPOSITION DE SUPRA-MESURE

Nous proposons un exemple de supra mesure générique et utilisable par tout type d'entreprise :

- Si l'on définit la valeur ajoutée brute (VAB)<sup>43</sup> comme la partie du chiffre d'affaires annuel de l'entreprise qui correspond à l'apport de valeur ajoutée en propre par l'entreprise industrielle, ou pour l'affaire, la part du prix de vente proposé au client déduction faite des « achats directs ».
- Si la mesure de la « valorité<sup>44</sup> » de l'entreprise ou d'une affaire se mesure en heures de valeur ajoutée vendues (HVA) aux clients, en partant du principe économique qu'un client n'achète que des heures qui présentent une valeur ajoutée aux siennes depuis la phase de construction jusqu'à celle de livraison de l'affaire.
- Si dans sa communication, l'entreprise veut mettre en avant sa « responsabilité sociale », comme par exemple, prioritairement utiliser le plus possible de matériaux recyclables dans les matières premières proposées dans ses solutions. C serait par exemple, l'expression d'un coefficient d'utilisation de ces matériaux par rapport à l'ensemble des matériaux utilisés toutes affaires confondues. Il mesure le degré mérite de valeur dans le processus de création de valeur.

Alors la supra mesure serait la **Valeur ajoutée brute horaire pondérée (VABHP)** de l'entreprise, calculée de la manière suivante :  $VABHP = VAB/HVA \times C$ . Elle constituerait un objectif individuel et collectif à atteindre, compréhensible de tous les acteurs et présenterait tous les avantages que nous évoquions précédemment. Elle laisserait une large place aux initiatives et serait facilement mesurable pour évaluer si la performance fixée est atteinte. A titre d'exemple, si l'ingénieur d'affaire doit élaborer une offre qui doit respecter une VABHP donnée, il devra veiller à :

- Vendre de la valeur ajoutée attendue à la fois par le client et l'entreprise (Proposition de valeur) et en terme de performance, elle évalue sa capacité à « vendre cher » l'affaire.
- S'assurer de l'optimisation des temps de cycle et des ressources et compétences utilisées dans la production de valeur ajoutée par l'entreprise et en terme de

<sup>42</sup> R.Kaplan et D.Norton, *Le tableau de bord prospectif*, Les Editions d'Organisation, 1998 et 2003

<sup>43</sup> Voir les cahiers techniques du BTE (Bureau des temps élémentaires), 1980-1990 et les travaux de G.Perrin, « la méthode GP, système de gestion », Revue Travail et Méthodes, Avril 1977.

<sup>44</sup> Néologisme créé par le chercheur qui exprime la capacité d'une entreprise à optimiser la valeur ajoutée créée aux mieux de ses ressources.

performance, elle évalue le besoin de performance organisationnelle imposé par l'affaire.

- Vérifier la part de « responsabilité sociale » dans l'offre et en terme de performance, elle évalue le degré de performance « sociale et éthique » utile à l'affaire.

## 7. INTERET DE LA RECHERCHE

### Sur le plan académique :

Elle enrichit la théorie des parties prenantes en étudiant au sein des firmes industrielles l'impact du mode de gestion par affaire sur le processus de création de richesse de la firme en tant qu'unité de globalisation.

Elle enrichit la théorie par les ressources et les compétences en montrant que le mode de gestion par affaire « ouvre » la théorie aux connexions avec l'environnement. Les ressources et les compétences se concrétisent dans « l'affaire », produit d'une organisation transversale, continue et globale (PP). Elle constitue une réponse aux objections de M.Porter sur l'incapacité des compétences à servir de base à la stratégie puisqu'elles n'auraient pas un caractère transversal et longitudinal.

Elle permet de mieux comprendre la fonction d'intégrateur de l'ingénieur d'affaires entre les PP et ses facteurs clés de succès.

Elle propose un modèle original de système de pilotage du processus de création de valeur.

### Sur le plan managérial :

Elle tente de clarifier la mission de l'ingénieur d'affaires dans l'entreprise industrielle et d'identifier ses compétences et domaines de responsabilités futures et particulièrement son rôle dans le processus de mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise qui est aujourd'hui un point majeur étudié par les chercheurs spécialistes dans ce domaine.

## 8. PERSPECTIVES

Nos travaux de recherche n'ont pas encore abouti mais ils nous permettent d'ores et déjà de voir que le mode de gestion par affaire exige, de l'entreprise industrielle, un système de pilotage adapté en intégrant les moyens d'un élargissement de ses finalités et la complexité de son environnement dans ses mutations rapides. En préservant et qualifiant l'autonomie des acteurs et les intérêts « non contingents » des parties prenantes, l'« affaire » comme unité d'activité à taille humaine, avec son pilote, l'ingénieur d'affaires, devrait être appréhendée davantage comme une unité d'action qu'une unité de décision.

Nous pensons et nous souhaitons le vérifier à l'avenir, que la gestion par « affaire » pourrait être un mode d'appropriation plus aisé des composantes clés du management stratégique. A titre d'exemple, elle pourrait permettre une meilleure prise en compte d'un développement « durable » de la performance dans les propositions de valeur au client et faciliter sa diffusion au sein de l'organisation. Ou bien encore, elle pourrait être un facteur clé de déclenchement du changement organisationnel de l'entreprise industrielle imposé par des stratégies de rupture de l'entreprise. Elle pourrait être, plus généralement, un des moyens de mise en œuvre d'une stratégie « chemin faisant »<sup>45</sup>.

---

<sup>45</sup> M.J AVENIER, *La stratégie « chemin faisant »*, Economica, 1997

Notre conception future d'un système de contrôle de gestion performant serait celle d'un système « intégré » à l'organisation<sup>46</sup>. En s'éloignant d'un système de contrôle de l'organisation vers un système d'autodétermination de l'action par chaque responsable (manager) de l'organisation.

### Références

- M.J AVENIER (Coord), *La stratégie ; chemin faisant*, Economica, 1997
- J.BELY, J-L.BOULNOIS et J.RAO, *Comment aligner action et stratégie ? la supra-mesure*, Article de l'Expansion Management Review, Décembre 2003.
- V.BOLY, *Ingénierie de l'innovation*, Hermes Lavoisier, 2004
- H.BOUQUIN, *Création de valeur : en parler ou pas ?*, Article CREFIGE 2003
- A.CHAVEAU, *L'entreprise responsable*, Edition d'Organisation, 2003
- B.COVA & R.SALLE, *Le Marketing d'affaires*, Dunod, 2003.
- T.DONALSON & L.E PRESTON, *The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence and implications*, Academy of Management Review, Vol 20 N°1
- L.DONALDSON, *Contingency theory*, Dartmouth, 1995.
- T.H DAVENPORT, *Process Innovation* – Harvard Business school press, 1993
- P. DE WOOT, *Responsabilité sociale de l'entreprise*, Economica, 2005
- Y.DUPUIS (Coord), *Faire de la recherche en contrôle de gestion*, Collection FNEGE, Editeur Vuibert, 1999
- A.FERNANDEZ, *Les nouveaux tableaux de bord des managers*, Edition d'Organisation, Janvier 2003.
- C.FIORE, *Supply chain en action*, Les Echos édition, Juin 2001
- C.FIORE, *Pilotage de l'offre de valeur*, Village Mondial, Décembre 2005
- R.E FREEMAN, *Strategic management: a stakeholder approach*, Pitman, Boston 1984
- H.J HARRINGTON, *Business process improvement*, New York, 1991
- A.HATCHUEL & B.WEIL, *L'expert et le système*, Economica, 1992
- G.HERVIER *Optimisez vos achats : externalisation, E-procurement, place de marché*, Edition d'Organisation, 2003
- T.HOUGRON, *Le pilotage de la valeur*, Dunod, 2003
- P.IRIBARNE, *Les tableaux de bord de la performance*, Dunod, 2003
- O.JOKUNG-NGUENA, J.L ARREGLE, Y de RONGE, W.ULAGA, *Introduction au management par la valeur*, Dunod, Octobre 2001
- R.KAP LAN et D.NORTON, *Le tableau de bord prospectif*, Les Editions d'Organisation, 1998 et 2003
- P.LAWRENCE et J.LÖRSCH, *Adapter les structures de l'entreprise*, Les éditions d'organisation, 1989
- J.L LE MOIGNE, *La Modélisation des systèmes complexes*, Dunod 1990, 2<sup>ème</sup> Edition 2003
- J.M LEPEULE, *Sourcing & outsourcing : optimisation des sources d'achats et externalisation*, Les Echos études Paris, 2000
- P.LORINO, *Méthodes et pratiques de la performance - Le guide du pilotage*, Editions d'Organisation, 2001
- P.LORINO, *Le contrôle de gestion stratégique, la gestion par les activités*, Dunod, 1996
- P.LORINO, R.DEMEESTERE, N.MOTTIS, *Contrôle de gestion et pilotage de l'entreprise*, Dunod, 2002

---

<sup>46</sup> C.FIORE & R.VIGNES, *Le tableau de bord intégré*, Revue Echange, Juillet 2003

- H.MINTZBERG, *Le management, Voyage au centre des organisations* – Editions des organisations - New York 1989 - 2<sup>ème</sup> tirage 1999.
- F.OSTROFF, *L'entreprise Horizontale*, Dunod, 2001
- J.E. POST, L.E. PRESTON and S.SACHS, *Redefining the corporation: stakeholder management and organizational wealth*, Stanford Business Book, 2002
- M.PORTER, *L'avantage concurrentiel*, InterEditions, 1985
- CK. PRAHALAD & G.HAMEL, *The core competence of the corporation*, Harvard Business Review, mai-juin 1990
- C.B STABELL et O.D FJELSTAD, *Configuring Value for Competitive Advantage : on Chains, Shops and Networks*, Strategic Management Journal, 1998 p 424.
- J.C TARONDEAU, *Stratégie industrielle*, Vuibert 2<sup>e</sup> édition, 1998
- J.C TARONDEAU & R.W WRIGHT, *La transversalité dans les organisations & le contrôle par les processus* Revue Française de gestion N°104 pages 112-121,1995.